

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI  
PT. ISM BOGASARI FLOUR MILLS  
SURABAYA**

**S K R I P S I**

**Diajukan Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen**



**Oleh :**

**ARY BUWONO  
0812010144 / FE / EM**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2012**

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI  
PT. ISM BOGASARI FLOUR MILLS  
SURABAYA**

**S K R I P S I**



Oleh :

**ARY BUWONO**  
**0812010144 / FE / EM**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2012**

# **S K R I P S I**

## **PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. ISM BOGASARI FLOUR MILLS SURABAYA**

**Yang Diajukan :**

**ARY BUWONO  
0812010144 / FE / EM**

**Disetujui Untuk Ujian Skripsi Oleh :**

**Pembimbing**

**Drs. Ec. Bowo Santoso, MM**

**Tanggal : .....**

**Mengetahui,  
Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur**

**Drs. Ec. R.A. Suwaidi, MS  
NIP. 190 003 301 986 031 001**

# **S K R I P S I**

## **PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. ISM BOGASARI FLOUR MILLS SURABAYA**

**Yang Diajukan :**

**ARY BUWONO**  
**0812010144 / FE / EM**

Telah dipertahankan dihadapan  
dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Pada tanggal 15 Juni 2012

Tim Penguji :

Pembimbing

Ketua

**Drs. Ec. Bowo Santoso, MM**

**Dr. Muhadjir Anwar, MM**

Sekretaris

**Dra. Ec. Dwi Widajati, MM**

Anggota

**Drs. Ec. Bowo Santoso, MM**

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur

**Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM**  
**NIP. 196309241989031001**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya”** dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi satu syarat penyelesaian Program Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MT, selaku Rektor UPN “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Dr. Muhadjir Anwar, MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen UPN “Veteran” Jawa Timur
4. Bapak Drs. Ec. Bowo Santoso, MM, selaku Dosen Pembimbing yang penuh dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing penulisan ini.

5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Manajemen yang telah memberikan ilmu yang sangat bernilai. Sehingga ucapan terima kasihpun dirasa belum cukup untuk menghargai jasa Bapak dan Ibu. Namun teriring do'a semoga apa yang sudah diberikan kepada kami akan terbalaskan dengan berkah dari sang Illahi.
6. Yang terhormat Bapak dan Ibu, sembah sujud serta ucapan terima kasih atas semua do'a, restu, dukungan, nasehat yang diberikan kepada penulis.

Semoga Allah SWT melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surabaya, Juni 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>ix</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Landasan Teori .....	12
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.2.2. Kinerja Karyawan .....	16
2.2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	16
2.2.2.2. Penilaian Kinerja.....	18
2.2.3. Komitmen Organisasi .....	20
2.2.4. Kompensasi.....	25

2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.2.6. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.3. Kerangka Konseptual.....	31
2.4. Hipotesis.....	32

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	33
3.1.1. Definisi Operasional.....	33
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	34
3.2. Teknik Penentuan Sampel.....	35
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.3.1. Jenis Data .....	37
3.3.2. Sumber Data.....	37
3.3.3. Pengumpulan Data .....	37
3.4. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis .....	38
3.4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas.....	38
3.4.2. Uji Outlier Univariat dan Multivariat .....	38
3.4.2.1. Uji Outlier Univariat.....	38
3.4.2.2. Uji Outlier Multivariat .....	39
3.4.3. Uji Normalitas Data .....	40
3.4.4. Pemodelan SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> ) ...	40
3.4.5. Uji Hipotesis .....	42

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	45
--------------------------------------	----



4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	45
4.1.2. Deskripsi Komitmen Organisasi ( $X_1$ ).....	47
4.1.3. Deskripsi Kompensasi ( $X_2$ ) .....	48
4.1.4. Deskripsi Kinerja Karyawan (Y).....	50
4.2. Analisis Data .....	51
4.2.1. Evaluasi Outlier .....	51
4.2.2. Evaluasi Reliabilitas .....	52
4.2.3. Evaluasi Validitas .....	54
4.2.4. Evaluasi <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> .....	55
4.2.5. Evaluasi Normalitas .....	56
4.2.6. Analisis Model <i>One – Step Approach</i> to SEM .....	57
4.2.7. Uji Kausalitas .....	59
4.3. Pembahasan.....	60
4.3.1. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	60
4.3.2. Pengaruh Kompensasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	61

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	63
5.2. Saran.....	63

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Penjualan Mobil pada PT. Mandala Mandiri Motor (Honda Jemursari) Surabaya Periode Januari – Desember 2010.....	3
Tabel 1.2.	Jumlah Absensi Karyawan PT. Mandala Mandiri Motor(Honda Jemursari) Surabaya Periode Januari – Desember 2010 .....	5
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ...	46
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	46
Tabel 4.4.	Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) .....	47
Tabel 4.5.	Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi ( $X_2$ ).....	49
Tabel 4.6.	Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y) .....	50
Tabel 4.7.	<i>Residuals Statistics</i> .....	52
Tabel 4.8.	<i>Pengujian Reliability Consistency Internal</i> .....	53
Tabel 4.12.	<i>Standardize Faktor Loading dan Construct</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	54
Tabel 4.13.	<i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> .....	55
Tabel 4.14.	<i>Assessment Of Normality</i> .....	56
Tabel 4.15.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Model <i>One- Step Approach – Base Model</i> .....	58
Tabel 4.19.	Uji Kausalitas Antar Faktor .....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	31
Gambar 4.1. Model Pengukuran & Struktural Komitmen Organisasi, Kompensasi Dan Kinerja Karyawan, Model Spesifikasi : <i>One Step Approach – Base Model</i> .....	57

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasi ( $X_1$ ),  
Kompensasi ( $X_2$ ), Dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN  
PRODUKSI DI PT. ISM BOGASARI FLOUR MILLS  
SURABAYA**

Oleh:

ARY BUWONO

Abstraksi

Penelitian ini dilakukan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya merupakan produsen tepung terigu terbesar di Indonesia. Pada saat ini PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya sedang mengalami masalah terkait dengan penurunan produksi tepung selama tahun 2011 dalam setiap bulannya, serta penurunan produksi tepung selama tahun 2008 - 2011 dalam setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya juga mengalami penurunan.. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. Adapun jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya yang berjumlah 100 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM diagram yang akan mempermudah untuk melihat pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

**Key Words:** Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya disamping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan dalam mengambil sesuatu keputusan harus dapat menyesuaikan masalah yang dihadapi dengan didasari oleh situasi yang terjadi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Nasution (1994) mengatakan suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan- kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sejalan dengan gencarnya usaha pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, memperluas pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya maka pengembangan dunia usaha di Indonesia yang melibatkan pihak swasta baik dibidang industri maupun perdagangan agar dapat meningkatkan peran sertanya dalam proses pembangunan.

Pentingnya peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha, menuntut organisasi untuk dapat mengolah faktor tenaga kerja menjadi sedemikian rupa

sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan, karena karyawan disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan kesediaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut dan bukan pada perusahaan lainnya

Bogasari merupakan produsen tepung terigu terbesar di Indonesia. Produk utama yang dihasilkan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari *Flour Mills* adalah tepung terigu. Hasil penggilingan gandum berupa 76% tepung terigu, 1,5% tepung industri, dan 22,5 berupa brand dan pollard. Bahan baku gandum diolah menjadi menjadi tepung terigu dan dikelompokkan menjadi beberapa jenis tepung berdasarkan kandungan proteinnya. Produk-produk utama yang dihasilkan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari *Flour Mills* untuk pasaran domestik antara lain: 1. Cakra Kembar Emas, 2. Cakra Kembar, 3. Segitiga Biru, 4. Kunci Biru, 5. Kunci Emas, 6. Lencana Merah, 7. Piramida, 8. Pena Kembar, dan 9. Kastil. Selanjutnya bagian gandum yang tidak terekstraksi menjadi tepung akan diolah menjadi pakan ternak, yaitu pellet dan diolah menjadi bahan lem dalam produksi kayu industri, yaitu *industrial flour*.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh PT Bogasari Flour Mills Surabaya yang beralamatkan di Jl. Nilam Timur No. 16, Tanjung Perak Surabaya saat ini adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Produktivitas

kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup operasionalnya dapat terjamin.

Berikut pengukuran kinerja karyawan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya tahun 2011, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1

Pertumbuhan PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

Periode	Rencana Produksi (ton)	Realisasi (ton)	Pertumbuhan (%)
Jan-11	200000	167821	-
Feb-11	200000	125774	-33.43
Mar-11	200000	103922	-21.03
Apr-11	200000	158528	34.45
May-11	200000	131884	-20.20
Jun-11	200000	166791	20.93
Jul-11	200000	194775	14.37
Aug-11	200000	<b>315470</b>	38.26
Sep-11	200000	<b>252453</b>	-24.96
Oct-11	200000	143926	-75.40
Nov-11	200000	162561	11.46
Dec-11	200000	<b>243374</b>	33.21
Jumlah	2300000	2167279	

Sumber: PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya, Tahun 2011

Berdasarkan tabel 1.1, diketahui bahwa produksi tepung di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya sepanjang tahun 2011 cenderung mengalami penurunan, hanya 4 bulan yang realisasi produksinya memenuhi target, dan sisanya 8 bulan berada di bawah target. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bagian produksi sepanjang tahun 2011 cenderung mengalami penurunan.

Berikut pengukuran kinerja karyawan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya tahun 2007 hingga tahun 2011, yang dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 1.2

Pengukuran Kinerja Karyawan PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

<b>Periode</b>	<b>Hasil Produksi (Ton)</b>
Tahun 2008	1.996.426
Tahun 2009	2.738.447
Tahun 2010	2.572.832
Tahun 2011	2.167.279

Sumber: PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya, Tahun 2011

Berdasarkan tabel 1.2, diketahui bahwa produksi tepung di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya pada tahun 2009 - 2011 mengalami penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya juga mengalami penurunan.

Untuk melaksanakan kegiatan produksi dibutuhkan faktor- faktor produksi seperti, tenaga kerja, modal, bahan baku, dan skill atau teknologi. Namun yang paling menentukan dalam proses produksi adalah tenaga kerja, karena tanpa tenaga kerja baik itu sebagai skill, pimpinan, staf maupun tenaga kerja langsung, keberadaannya faktor- faktor produksi lainnya tidak berarti apa-apa. Tepung terigu yang di produksi oleh PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya bahan bakunya berupa gandum yang diimport dari luar negeri yaitu: Australia, Amerika, Canada, India serta negara Timur Tengah seperti Arab dan Turki namun presentasinya lebih sedikit dibanding dari negara Australia, Canada dan Amerika. Dari proses penggilingan gandum dihasilkan tepung terigu dengan merek: kereta kencana, gunung bromo, semar, segi tiga merah, roda biru lokomotif, cakara kembar dan produk sampingan yang berupa bran (katul gandum), pellet (katul halus), tepung industri yang biasanya disebut tepung pollard dan pellet (brand dan

poller yang dipres). Sedangkan faktor penunjang dalam proses produksi tercakup dalam plant utilities, yang terdiri dari power station (bertanggung jawab dalam penyediaan listrik dan udara yang bertekanan), thermal plant (bertanggung jawab dalam pengadaan air untuk kebutuhan pabrik dan uap air), dan laboratorium. Agar proses produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya dapat berjalan dengan lancar maka perlu adanya tindakan preventif terhadap mesin yang telah beroperasi, hal ini disebabkan karena dalam proses produksinya menggunakan teknologi yang canggih, yang mana apabila ada mesin yang rusak saat beroperasi maka proses produksi berhenti dan akan mengurangi jumlah produk yang dihasilkan oleh perusahaan. (<http://www.bogasari.com/>)

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi modal, bahan baku dan alat produksi yang digunakan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya sangat baik, sehingga terjadinya penurunan hasil produksi sebagian besar disebabkan oleh kinerja karyawan yang kurang bagus.

Faktor yang paling menentukan dalam proses produksi adalah tenaga kerja. Untuk melaksanakan kegiatan produksi dibutuhkan faktor-faktor produksi seperti, tenaga kerja, modal, bahan baku, dan skill atau teknologi. Namun yang paling menentukan dalam proses produksi adalah tenaga kerja.

Berdasarkan data di Asosiasi Produsen Tepung Terigu Indonesia (Aptindo) memperkirakan permintaan tepung terigu dalam negeri pada 2012 naik 6 persen dibanding 2011 yang mencapai 4,7 juta ton. Namun, kebutuhan yang seharusnya bisa dipenuhi oleh industri terigu di dalam negeri, ternyata dihambat oleh produk impor, khususnya dari Turki yang terindikasi dengan menggunakan

harga ekspor lebih murah dibanding dalam negeri. (Surabaya Post Online, Kamis, 01/03/2012 | 10:30 WIB).

Selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja organisasi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya tahun 2008 hingga tahun 2011, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3  
Pengukuran Kinerja Organisasi  
PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

<b>Kinerja Perspektif</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>	<b>Tahun 2010</b>	<b>Tahun 2011</b>
Finansial	2,13	2,77	2,66	2,04
Pelanggan	2,82	2,88	2,87	2,55
Bisnis Internal	1,94	2,35	2,44	2,62
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2,52	2,67	2,82	1,83
<b>Kinerja Total</b>	<b>2,35</b>	<b>2,67</b>	<b>2,70</b>	<b>2,26</b>

Sumber : PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya, Tahun 2011

Tabel tersebut menunjukkan keadaan kinerja PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya dari tahun 2009 hingga tahun 2011. Terdapat dua warna yaitu warna hijau dan warna kuning, dimana warna hijau menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik, sedangkan warna kuning menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik. Batasan pengukuran adalah sebagai berikut, jika nilai pengukuran lebih dari 2,30 ( $> 2,30$ ) maka diberikan warna hijau, sedangkan jika kurang dari 2,30 ( $< 2,30$ ) maka diberikan warna kuning.

Berdasarkan tabel kinerja pengukuran diatas diketahui terjadinya penurunan kinerja pada tahun 2011 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kinerja perusahaan yang didukung tentunya dengan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arfah dan Ansori (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kesesuaian kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian sejenis juga dilakukan Mamik (2010; 84) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Thoha (2001) dalam Mamik (2010; 84) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung.

Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan seperti yang dinyatakan Mamik (2010; 84) menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Arfah dan Anshori (2005: 378) bahwa kesesuaian kompensasi merupakan kesesuaian segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dengan jenis dan kondisi pekerjaannya..

Hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan seperti yang dinyatakan oleh Panggabean (2002: 77) dalam Atmajawati (2008) yang menyatakan bahwa salah satu dari bentuk kompensasi adalah insentif yang merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk

mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja

Kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung kepada komitmen organisasi. Komitmen dalam organisasi menunjukkan hasrat karyawan terhadap perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi hal yang sangat penting karena mereka berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan, mengerjakan sesuatu melampaui batas yang telah diwajibkan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Mamik (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan keterikatan psikologis seorang karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan dimana karyawan tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu

Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti yang dinyatakan oleh Allen dan Meyer (1997) dalam Mamik (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat atau meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dirasakan para karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja, dan juga sebaliknya.

Keefektifan kinerja karyawan merupakan masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan, dimana organisasi arus lentur dan efisien supaya dapat berkembang dengan pesat. Bagi organisasi kinerja yang efektif berarti *output* yang ada harus dipertahankan meskipun jumlah pekerjaannya sedikit ataupun

produktifitasnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya maka akan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja dalam organisasi.

Adapun bentuk kepemimpinan yang diterapkan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya adalah terkait kebijakan- kebijakan dan peraturan- peraturan yang diterapkan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya yang cenderung memberatkan karyawan. Selanjutnya bentuk komitmen organisasi yang diterapkan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya adalah terkait dengan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan dan supervisor di bagian produksi PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya tidak pernah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting. Selanjutnya pemberian kompensasi yang diterapkan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya adalah terkait pemberian gaji karyawan. Berdasarkan peraturan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya bahwa kenaikan gaji dilakukan setahun sekali pada awal tahun. Ini sengaja dilakukan, karena angka inflasi diumumkan pemerintah pada awal tahun. Tapi pada kenyataannya kenaikan gaji karyawan tidak selalu ada kenaikan di setiap tahunnya. (<http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/details>).

Dari kenyataan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya tersebut di atas menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara peraturan yang ada dengan pelaksanaan di lapangan. Oleh karena itu PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya perlu melakukan perbaikan di bidang yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Mamik (2010) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas permasalahan pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan maupun bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan